

Chương ba: Phân Tích Nội Bộ

Trong tổ chức có những điểm gì? – Sự sống còn của tổ chức dựa vào đâu?

Dây chuyền giá trị công ty

Các hoạt động hỗ trợ	Caáu trúc hai taàn công ty				Phần lời
	Quản trị nguồn nhân lực				
	Phát triển công nghệ				
	Mua sắm/thu mua				
Các hoạt động đầu vào	Vận hành	Các hoạt động đầu ra	Marketing và bán hàng	Dịch vụ	Phần lời

I. Marketing

Chúng ta không gì hơn là dùng chuyên ngành marketing vào như hình như chỉ trả lời cho các câu hỏi sau:

- SP, DV của DN, mức đa dạng sản phẩm
- Tập trung vào SP nào nhóm khách hàng nào
- Khả năng thu thập thông tin cần thiết về thị trường
- Thị phần
- Cơ cấu mặt hàng, DV, khả năng mở rộng, chu kỳ sống của sản phẩm chính, tỷ lệ lợi nhuận so với doanh số
- Kênh phân phối, số lượng, phạm vi, mức độ kiểm soát
- Các tổ chức bán hàng hữu hiệu, mức độ am hiểu về nhu cầu khách hàng
- Mức độ nổi tiếng, chất lượng, ấn tượng về SP
- Quảng cáo .khuyến mại có sáng tạo không, hiệu quả không
- Chiến lược giá và tính linh hoạt trong việc định giá
- Phương pháp phân loại ý kiến khách hàng về phát triển SP, thị trường mới
- Dịch vụ sau bán hàng, hướng dẫn sử dụng cho khách hàng
- Thiệt chí hay sự tín nhiệm của khách hàng

II. Sản xuất

Noù laø gì theá, vai troø, lieân quan vòuì boã phaän khaùch nhö theá naøo?

Một ví dụ về sản xuất:

- Giá cả, mức độ cung ứng nguyên vật liệu, quan hệ với người cung cấp
- Hệ thống kiểm tra hàng tồn, mức lưu chuyển chúng
- Bố trí, tận dụng, quy hoạch phương tiện SX
- Lợi thế do sản xuất trên quy mô lớn
- Hiệu năng kỹ thuật của phương tiện, tận dụng công suất như thế nào?
- Mức hiệu quả sử dụng các đơn vị gia công
- Mức độ hồi nhập dọc, tỷ lệ lợi nhuận, giá trị gia tăng
- Hiệu năng, phí tổn, lợi ích của thiết bị
- Các phương pháp kiểm tra tác nghiệp, thiết kế, lập kế hoạch, mua, kiểm tra chất lượng

III. Tài chính kế toán

- **Phân tích quyết định đầu tư** phân phối vốn, và phân phối lại vốn cho dự án, tài sản, bộ phận của tổ chức
- **Quyết định tài chính** cơ cấu vốn tốt cho công ty, làm sao gia tăng vốn, ngắn , dài hạn, lưu động dùng các chỉ số tài chính (như: nợ trên vốn, chỉ số nợ trên tổng vốn)
- **Quyết định tiền lãi cổ phần**

Phân tích tài chính:

- Khả năng huy động vốn, ngắn dài hạn
- Tỷ lệ giữa vốn vay và vốn cổ phần
- Nguồn vốn công ty, chi phí vốn so với toàn ngành và đối thủ
- Thuế, quan hệ chủ sở hữu, người đầu tư, cổ đông
- Vay, thế chấp, khả năng tận dụng tài chính thuê, cho thuê, bán
- Phí hội nhập, rào cản hội nhập, tỷ lệ lãi
- Vốn lưu động linh hoạt của vốn đầu tư, quy mô tài chính
- Kiểm soát giá và khả năng giảm giá, hệ thống kế toán, lợi nhuận

Chỉ số

- **Các chỉ số luân chuyển** năng lực của công ty nghĩa vụ tài chính ngắn hạn

Khả năng thanh toán hiện thời – Khả năng thanh toán nhanh

- • **Các chỉ số về đòn bẩy** biểu thị về rủi ro tài chính của công ty, phạm vi tài trợ của các khoản nợ của công ty.

Nợ trên toàn bộ tài sản – Nợ trên số vốn cổ phần thường - Nợ dài hạn trên số vốn cổ phần thường – Khả năng thanh toán lãi vay

- • **Các chỉ số về hoạt động** hiệu quả sử dụng nguồn lực của công ty

Chỉ số về số vòng quay tồn kho – Vòng quay toàn bộ vốn – Vòng quay cố định – Kỳ thu tiền bình quân

- • **Chỉ số về năng lực lợi nhuận** đưa ra thông tin hiệu quả chung về quản lý, cho thấy lợi nhuận do doanh thu tiêu thụ và doanh thu đầu tư

Lợi nhuận biên tế gộp – lợi nhuận biên tế hoạt động – doanh lợi của toàn bộ vốn – doanh lợi của cổ phần thường – lợi nhuận cho một cổ phần

- • **Các chỉ số tăng trưởng** duy trì vị trí kinh tế của công ty trong mức tăng trưởng của nền kinh tế và của ngành

Tỉ lệ tăng trưởng về doanh thu – Tỉ lệ tăng trưởng về lợi nhuận - Tỉ lệ tăng trưởng lợi nhuận cổ phần hàng năm - Tỉ lệ tăng trưởng tiền lãi cổ phần – Chỉ số giá trên lợi nhuận cổ phần.

IV. Quản trị

Khoảng gì hôn laø hoaïch ñoanh, toà chöùc, ñieàu khiêuãn vaø kieåm soaùt

Chức năng	Mô tả	Quan trọng nhất
Hoaïch ñoanh	Hoạt động chuẩn bị cho tương lai: dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra chiến lược, phát triển chính sách, hành thành kế hoạch tác nghiệp	Hình thành chiến lược
Tổ chức	Hoạt động QT tạo ra cơ cấu của mối quan hệ quyền hạn và trách nhiệm. Thiết kế tổ chức, chuyển môn hoá công việc, mô tả công việc, mở rộng kiểm soát, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp sắp xếp, thiết kế công việc và phân tích công việc	Thực hiện chiến lược
Điều khiển	Nỗ lực nhằm định hướng hoạt động của con người. Lãnh đạo, liên lạc, nhóm làm việc, thay đổi hoạt động, uỷ quyền, nâng cao chất lượng công việc, thoã mãn công việc, nhu cầu, thay đổi tổ chức, tinh thần nhân viên, quản trị viên, quản lý, tiền công, nhân viên, phóng vấn, thuê, đuổi, đào tạo phát triển, an toàn, cơ hội, quan hệ bên ngoài, phát triển chuyển môn, nghiên cứu cá nhân	Thực hiện chiến lược
Kiểm soát	Tất cả các hoạt động quản lý, nhằm phù hợp, nhất quán với hoạch định. Kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng phạt...	Đánh giá chiến lược

1. Hoạch định

- Mục tiêu rõ?
- Chiến lược chung cạnh tranh?
- Theo dõi và dự đoán môi trường chưa?
- Có sử dụng quản trị chiến lược không?
- Kế hoạch đối phó với rủi ro không?
- Phát triển tinh thần làm việc tập thể?
- Phân phối nguồn lực dựa vào mục tiêu đã định?
- Mục tiêu, chiến lược, chính sách rõ, liên hệ nhau không?

2. Tổ chức

- Sơ đồ tổ chức rõ? Khả năng kiểm soát chúng lớn rộng?
- Các hoạt động tương tự có xếp chung vào sơ đồ không?
- Chức năng bố trí nhân viên có trong sơ đồ không?
- Có thống nhất chỉ huy không?
- Sử dụng bản mô tả công việc? Chi tiết?
- Có ý nghĩa? Đòi hỏi phấn đấu?

3. Điều khiển và động viên

- Tinh thần nhân viên?
- Tinh thần quản trị?
- Mức độ thoả mãn công việc của nhân viên?
- Mô hình quản trị nhiều hay ít người?
- Tinh thần sáng tạo như thế nào?
- Tốc độ thay thế công nhân?
- Cơ cấu, số lượng nhóm trong tổ chức? Chúng thuận lợi không?
- Hệ thống trao đổi thông tin hai chiều?
- Nhà quản trị là lãnh đạo tốt?
- Hệ thống thưởng phạt như thế nào?
- Tổ chức và nhân viên có thích nghi với sự thay đổi?
- Nhân viên thoả mãn nhu cầu thông qua tổ chức?

4. Nhân sự

- Dự phòng không?
- Tuyển chọn cẩn thận hay đào tạo?
- Phát triển quản trị và huấn luyện nhân viên?
- Phúc lợi cho nhân viên?
- Hệ thống đánh giá hữu hiệu?
- Long bổng? Kỷ luật như thế nào? Hệ thống đó?
- Tin cậy, tôn trọng giữa quản trị khác?
- Điều kiện làm việc? Cơ hội công bằng?

5. Kiểm soát

- Hệ thống kiểm soát tài chính, bán hàng, tồn kho, chi tiêu, sản xuất, quản trị, chất lượng, thông tin? Nhanh? Chính xác? Trọn vẹn?

V. Nghiên cứu phát triển

Chuùng cò hay không nhõ theá naø?

- Về ngành?
- Điều kiện máy móc thực hiện?
- Hệ thống và nguồn thông tin?
- Kiểm tra lợi ích nghiên cứu phát triển? Cả sản phẩm hiện tại, tương lai?
- Cân đối phát triển SP mới, quy trình SX... không?
- Tạo lập bộ phận riêng, nguồn lực riêng NC – PT?
- Tận dụng nguồn sáng kiến?
- Liều không trong thời gian dài sáng tạo?
- Mạo hiểm đầu tư dài, thử nghiệm không cần tiếp thị Sp?
- Nguồn lực phát minh sáng tạo?
- Sử dụng tiềm năng cá nhân tổ chức bên ngoài?
- Mục tiêu, chính sách rõ?
- Đối thủ với từng mục như thế nào?
- Liên doanh không? Tổng quát không?
- Pháp luật? Phát minh sáng chế? Trong, Ngoài nước, ngành?

VI. Hệ thống thông tin

Thông tin là nền tảng của tổ chức, quan trọng, liên quan đến chất lượng QT.

- Nhà quản trị sử dụng HTTT?
- Phòng thông tin?
- Dữ liệu cập nhật?
- Các bộ phận đóng góp?
- Đối thủ cạnh tranh? Hệ thống mình họ có quen không?
- Dễ sử dụng? Giá trị chúng đối với nhân viên, lợi thế?
- Huấn luyện chườ, máy điện toán?
- Cải tiến liên tục như thế nào? Có?

VII. Ma trận (chấn khác gì chương trước)

VIII. Văn hoá tổ chức

Là phức hợp của những giá trị, những niềm tin, những giả định, và những biểu tượng nó xác định cách thức trong đó công ty tiến hành hoạt động kinh doanh, ảnh hưởng đến các mục tiêu và chính sách.

Đánh giá lãnh đạo và văn hoá của một tổ chức

- Cảm giác về sự thống nhất và sự hội nhập mà công ty tạo ra cho các thành viên của tổ chức.
- Sự nhất quán của văn hóa của các bộ phận với nhau, toàn tổ chức
- Năng lực văn hoá trong sự áp dụng đổi mới, nuôi dưỡng, sự sáng tạo và sự cởi mở với những ý tưởng mới
- Khả năng thích ứng và tiến hoá, nhất quán với những nhu cầu của sự thay đổi trong môi trường và chiến lược
- Mức độ động viên của các nhà quản trị và người lao động